العنوان:	تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال
المصدر:	دراسات -الجزائر
المؤلف الرئيسي:	بوراس، فائزة
المجلد/العدد:	ع38
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	جانفي
الصفحات:	104 - 114
رقم MD:	701330
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch, IslamicInfo, AraBase, HumanIndex
مواضيع:	الموارد البشرية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/701330

تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال

د. فايزة بوراس
جامعة الحاج لخضر- باتنة

ملخّص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرّف على واقع تنمية الكفاءات ودورها في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، من خلال التطرّق لأهمّ أساليب تنمية الكفاءات التي تساهم في تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي لجعل العمل هادفا، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تمّ توزيعها على عيّنة الدراسة المتكونة من (97) إطارا في مجمع صيدال، توصّلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

Summary:

The objective of this study is to identify the skills development of reality and their role in the career planning strategy in the Saidal Group, an analytical study with a survey aimed at collecting a body composed of (97) Saidal executives in the group, has confirmed the presence of a positive relationship between the operation of the development of human skills and the planning of the professional career.

نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي والتي كان لها أثر على معظم اقتصاديات الدول المتقدّمة منها أو النامية ولكن بدرجات متفاوتة وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري الاهتمام بالكفاءات البشرية الفردية والجماعية باعتبارها أهمّ عنصر من عناصر ودعائم التنمية بل العنصر الانتاجي الأوّل والأساسي.

فتنمية الكفاءات يعد محدّدا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسّسة، الذي يتطلّب من المؤسّسات توجيه جلّ استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، وتطوير مهاراتها وخبراتها في إطار إحدى الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية والمتمثّلة في التخطيط الجيد للمسار الوظيفي للعاملين.

وضمن هذا السياق سنحاول مناقشة العديد من الأفكار وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية العامة التالية:

ما هو دور تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في مجمع صيدال؟

يمكن تجزئة الإشكالية العامة للبحث إلى التساؤلات التالية:

- ماذا نعني بالكفاءات البشرية وماهي وسائل المؤسّسة لتنميتها؟

- ما أهمّية تخطيط المسار الوظيفي وما هي أهمّ استخداماته؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في مجمع صيدال؟

من هنا سنحاول الإلمام بدراسة الدور الذي تلعبه تنمية الكفاءات في تطوير وتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في إطار ثلاثة أجزاء هي كالاتي:

أولا: الإطار العام للدراسة

ثانيا: الإطار النظري

ثالثا: عرض وتحليل النتائج

أولا: الإطار العام للدراسة

1- أهمّية الدراسة: تأتي أهمّية هذه الدراسة نتيجة عدّة اعتبارات نذكر منها ما يلي:

- حسن تنمية الكفاءات يمكن المؤسّسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطوّرات التي تحدث.

- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسيس مسيري المؤسّسات بأهمّية تنمية الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق.

- يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطوّر الذي طرأ على مستوى نظريات تسييره إلا أنّ مجال البحث والتجديد فيه مستمر.

وأخيرا ترجع أهمّية هذه الدراسة نتيجة كون معظم المؤسّسات الوطنية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنّها لا تحسن استغلالها لبناء مسارات وظيفية للعاملين فيها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل.

2- أهداف الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرّف على أساليب تنمية الكفاءات البشرية.

- التعرّف عن أهمّية الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.

- محاولة التأكد من دور تنمية الكفاءات كأحد أهمّ عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد، وهل هي مسؤولة عن تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال.

ونطمح في الأخير من خلال هذه الدراسة إلى إضافة الجديد إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلّقة بالموضوع، كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في دراستنا هذه.

3- فرضيات الدراسة: انطلاق من إشكالية الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي لموظّفيه.
- يهتم مجمع صيدال بتنمية كفاءاته البشرية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

ثانيا: الإطار النظري

I - الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية وأسلوب تنميتها:

تهدف المؤسّسات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسّسة للكفاءات القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز، ولكي تكون هذه الكفاءات في المستوى المطلوب فإنّ المؤسّسة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل لفهم واستيعاب كلّ ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

1- مفهوم الكفاءات وأنواعها:

ا- **مفهوم الكفاءة:** حتّى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعيّن علها الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

- **المهارة:** تنتج عموما عن حالة تعلّم وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما هو الشأن في الصناعات التقليدية والتقنية ومع الإنجازات الفنّية.

- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وهي تتمثّل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصّية معيّنة.

- **الأداء:** هي العملية التي يتم من خلالها التعرّف على أداء الفرد لمهامّه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

- **الإنجاز:** ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدّد، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنّها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز[1].

---

[1] -Pierre Massot- Daniel Feisthammel, **Pilotage des compétences et de la formation**, afnor, France,2005, PP11- 12.

الكفاءة بمفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم، التخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، بهذه المفاهيم فإنّ اكتساب الكفاءات يشكّل تحدّيا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط، وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

- تعريف لوك بايور:"الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهامّ محدّدة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"[1].

- يمكن تعريف الكفاءة أيضا بأنّها تعبر عن مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة او منتج معيّن، وذلك حسب المعايير المطلوبة، أي أنّها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معيّن إلى سياق آخر.[2]

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للكفاءة باعتبارها استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة.

من هنا يمكن أن نستنتج العناصر الأساسية التي تشكّل الكفاءة والتي تتمثّل في:

- **المعرفة *العملية* savoir faire:** ترجع إلى البعد التطبيقي للكفاءة المعبر عنها بواسطة الفعل أي كلّ التجارب والممارسات المتحكم فيها من قبل الأفراد.

- **المعرفة السلوكيةsavoir être:** تعبر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة، أي تصرفات ومواقف الأفراد.

- **المعرفة *المستقبلية* savoir devenir:** وهي معرفة تتعلّق وتهتم بمصير الكفاءة مستقبلا التي على أساسها يتحدّد مستقبل المؤسّسة.[3]

ب- أنواع الكفاءات: تتنوع الكفاءات حسب تنوع حاجات المجتمع، ومع هذا نميز عدّة أنواع من الكفاءات وهي:

ب- 1- الكفاءات الفردية والجماعية: تدل الكفاءات الفردية على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدّة أساليب فنّية وتقنية كالتجارب المهنية، أمّا الكفاءات الجماعية

---

[1]- كمال منصوري- سماح صولح، **تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد7، جوان2010، ص50.

[2]- خضير كاظم حمود- روان منير الشيخ، **ادارة المواهب والكفاءات البشرية**، زمزم ناشرون وموزّعون، عمان، 2013، ص79.

[3] -Devos Valérie et Taskin Laurent, **Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace**, Revue Française de gestion, N 156,2005,P95.

فهي التي تحدّد قوة المؤسّسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسّسات ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للموارد الأكثر كفاءة.

ب-2- الكفاءة الخاصّة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدّد، وهي خاصّة لأنّها ترتبط بنوع محدّد من المهامّ التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسّسة، حيث أنّ اختصاص كلّ قسم في مجال معيّن يفرض على الموظّفين التحلي بكفاءات خاصّة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب-3- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلّما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظّف وتطبّق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلّما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثّل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المعرفة والمهارات المأمولة.

ب-4- الكفاءة التنظيمية: وهي تشمل عدّة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسّسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة) إذن يمكن القول أنّها تتمثّل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنّية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنّها تتمثّل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخّص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسّسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.[1]

2- تنمية الكفاءات:

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أنّ الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسّسة يتمثّل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعيّن على كلّ مؤسّسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدّم والازدهار.

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسّسات، ومن أهمّ دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات نذكر:

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسّسات، وما يتطلّب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل.

- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسّسات لضمان بقائها واستمراريتها.

---

[1]- ابو انس الانصاري، **تنمية الكفاءات: ادارة الجودة الشاملة**،2015/03/21.

benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195

- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليدا، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة[1].

ولتطوير هذه الكفاءات لا بدّ من اتباع الخطوات التالية:

ا- التقييم الأوّلي لمخطط تسيير الموارد: أنّ عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسّسة، وهل تلك الكفاءات الموظّفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسّسة.

ب- وضع استراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية: إن التقييم الأوّلي يسمح لمسؤولي المؤسّسة بتحديد النقائص الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظّفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب الشروط التي يمليها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات.

ج- مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات: أنّ هذه المراقبة قائمة على التأكد من تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدّمة أثناء التقييم الأوّلي لمخطط تسيير الموارد البشرية وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسّسة في السوق من جهة أخرى.

وهناك عدّة طرق لتنمية الكفاءات نذكر منها:

- **التكوين**: يساهم في تحقيق أفضل دعم للمؤسّسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية.

- **الاتصال**: يعدّ أداة لتفعيل التنظيم في تحقيق أهدافه، وفي الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات.

- **التحفيز: إنّ** بثّ الحماس في الأفراد وتشجيعهم بالوسائل المختلفة يساهم في تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة المنتجات وتخفيض التكلفة.

- العمل الجماعي والتعاون بين الموظّفين.

- تسيير المعرفة.

من خلال ما تمّ التطرّق إليه نستنتج أنّ تنمية الكفاءة البشرية في المؤسّسة يمثّل محور اهتمام غالبية المؤسّسات، إذ أنه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسّسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه.[2]

II - تخطيط المسار الوظيفي:

يمثّل تخطيط المسار الوظيفي مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظّف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلّم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسّسة في

---

[1] - نفس المرجع

[2] - احمد كردي، **تنمية الكفاءات الإدارية**، 2010/11/04، **Kenanaonline.com**

نفس الوقت بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المؤسّسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية[1].

فعملية تخطيط المسار الوظيفي في غاية الأهمّية ولاسيّما ضمن بيئة الأعمال المعاصرة التي تشهد متغيرات متعددة اقتصادية، سياسية وتكنولوجية فضلا.. وهذه الأهمّية تتضح من خلال تحقيق اهداف الافراد والمؤسّسة، فإذا كان هدف الافراد النموّ في العمل والرضا عنه، فإنّ المؤسّسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، ومن الأسباب الداعية للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي مواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، ووضع افضل صيغة لكلّ من المؤسّسة والأفراد عن المسارات الوظيفية، تحقيق الارتباط والتكامل بين نشاطات الموارد البشرية وربط إدارة المسار الوظيفي مع خطط التطوير في المؤسّسة، ومساهمته في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وزيادة إفادة الإدارة من مواردها البشرية المتاحة، وإدارة المهارات وتجنب تقادمها، مواجهة مشكلات دوران العاملين، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، البقاء في عالم المنافسة، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة. هذا وقد اتفق الباحثون والكتاب في تحديد مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي كمسؤولية مشتركة بين كلّ من الأفراد، المديرين وإدارة الموارد البشرية.[2]

من استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

- **في مجال اعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتّى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأوّل من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثّر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسّسة.

- **في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة افقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحدّدة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

- **في مجال الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حدّ كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسّسة واستقرارها.

---

[1]- صلاح عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص207.

[2]- ايمن حسن ايوب، **اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2، 2013، ص123.

- **في مجال وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال التي يقوم بها الفرد في المؤسّسة واحتياجاته خلال كلّ مرحلة على طول المسار التدريبي لزيادة مهاراته وأيضا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسبا للوظيفة التي سيشغلها.[1]

لتحقيق مسار وظيفي ناجح في المؤسّسات لا بدّ من تكوين نموذج وظيفي متكامل يدمج المسميات الوظيفية مع متطلّبات البيئة الخارجية، واستخدام أسلوب التدريب الشامل، ونشر المعلومات المتعلّقة بالمهنة وتطويرها، والتعليم والتدريب المستمر من خلال برامج التدريب والتعلّم الرسمي، وإتاحة الفرص للموارد البشرية لتتعلّم المهارات والخبرات والمعارف الجديدة، والقيام بالنشاطات التنموية وإتاحة الفرصة أمام الفرد لاستكمال دراسته وتقديم البرامج التدريبية له، وتهيئة لجان استشارية حول الوظيفة المهنية لتوضيح اهداف الوظائف وتقديم النصح والإرشاد في حل المشكلات الناجمة بين حاجة الأفراد وحاجة المؤسّسة وإتاحة الفرصة نحو التنمية العملية(تناوب وظيفي).

ثالثا: عرض وتحليل النتائج حول واقع تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال

1- التعريف بمجمع صيدال: يعتبر مجمع صيدال مؤسّسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ: 2500000000دج، ويتكون من مديريات مركزية واربعة فروع، إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي.

ويحترف المجمع الصناعي صيدال في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثّل المهمّة الرئيسية له في تطوير انتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري.

2- دراسة وتحليل الاستبيان: بغرض التأكد من مدى أهمّية مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في مجمع صيدال، قمنا بعدد من المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والاطلاع على مختلف الوثائق الورقية والإلكترونية وإعداد وتوزيع استبيان على عدد من المسؤولين، وذلك لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم حول بعض المواضيع ذات العلاقة بالبحث.

3- صدق الأداة وثباتها: لقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تقسم إلى جزئين هما:

- **الجزء الأوّل:** يحتوي متغيرات تتعلّق بالخصائص الديمغرافية لعيّنة الدراسة من خلال أربعة متغيرات هي(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

- **الجزء الثاني:** يناقش دور تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال من خلال تقسيمه إلى محورين.

---

[1]- احمد ماهر، **دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص221.

وللتأكد من ثبات الأداة تمّ استخراج معامل (**كرونباخ ألفا**) للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغة النهائية، حيث يلاحظ من قيمة (**كرونباخ ألفا**) أنّ معامل الثبات (88,8%) مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وهي نسبة جيدة مقارنة بالحدّ الأدنى المقبول والبالغ (60%).

4 - **الأساليب الاحصائية المستخدمة:** للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحّة الفرضية تمّ استخدام أساليب الاحصاء التحليلي، حيث تمّ ترميز وادخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS) للتوصّل إلى ما يلي:

- مقاييس الاحصاء الوصفي وذلك لوصف عيّنة الدراسة واظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة.

- معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

- تحليل التباين الأحادي: لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

5- **اختبار فرضيات الدراسة:**

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها، حيث سيتم التحقق من أنّ الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون One simple test من أفراد العيّنة أقلّ أو أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس، ولهذا الغرض سيتم استخدام الاختبار

وستكون قاعدة القرار وفقا لهذا الاختيار هي: قبول فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة أكبر من أو يساوي (0.05) في حين سنرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أقلّ من (0.05).

- **اختبار الفرضية الأولى:**

- **فرضية العدم:** لا يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي لموظّفيه.

- **الفرضية البديلة:** يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي لموظّفيه.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة(الممثّلة لتخطيط المسار الوظيفي)(3.49) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ 3، أمّا الانحراف المعياري فمقداره(0,44) مما يشير إلى وجود انسجام في إجابات المستجيبين، ولتأكيد التحليل السابق تمّ استخدام اختبار One simple test ووجدنا أنّ قيمة الدلالة لـ:**t** هي(0.000) وهي أقلّ من (0.05)، فضلا على أنّ قيمة **t** المحسوبة هي(76.681) وهي أكبر من قيمة **t** الجدولية (1.960) لجميع الاسئلة المعروضة في الاستبيان وبناء على ما تقدّم من تحليل البيانات الخاصّة بالفرضية يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن: مجمع صيدال يهتم بتخطيط المسار الوظيفي لموظّفيه.

- **اختبار الفرضية الثانية:**

- **فرضية العدم:** لا يهتم مجمع صيدال بتنمية كفاءاته البشرية.

- **الفرضية البديلة:** يهتم مجمع صيدال بتنمية كفاءاته البشرية.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (الممثّلة لتنمية الكفاءات البشرية) (3.41) وهي أعلى من وسط أداة القياس البالغ 3، أمّا قيمة الانحراف المعياري هي(0.57) مما يشير إلى وجود انسجام في إجابات افراد العيّنة، ولتأكيد التحليل السابق تمّ استخدام اختبارOne simple test ووجدنا أنّ قيمة الدلالة لـ:t هي (0.000) وهي أقلّ من (0.05) فضلا على أنّ قيمة **t** المحسوبة هي (58.900) وهي أكبر من قيمة **t** الجدولية (1.960) لجميع الفقرات.

وبناء على ما تقدّم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن: مجمع صيدال يهتم بتنمية كفاءاته البشرية.

- **اختبار الفرضية الثالثة:**

- **فرضية العدم:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

لاختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتبين لنا أنّ قيمة الارتباط الثنائي هي(0.821) مما يدل على أنّ درجة الارتباط قوية طردية، كما بلغ معامل التحديد(0.674) مما يعني أنّ 67.4% من التغير في تخطيط المسار الوظيفي يعود إلى التغير في عملية تنمية الكفاءات البشرية.

أمّا **F** المحسوبة فهي تساوي(196.70) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.07)، وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي(0.000) وهو أقلّ من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإنّنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، أمّا عن معادلة الانحدار الخطي بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي فهي كالتالي:

$$y = 1,291 + 0,646x$$

نستنتج من هذه المعادلة أنّ عملية تنمية الكفاءات البشرية تؤثر في استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بقيمة المعامل **B** الذي يساوي(0.646)، هذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما.

خاتمـــــــة:

بعد التطرّق لموضوع الدراسة المتمثّل في أهمّية مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، فتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي هدف تسعى اليه أي مؤسّسة التي لا تكاد

تخلو من توفرها على كفاءات بشرية عالية المستوى، لكن التحدّي يتمثّل في قناعة الادارة العليا للمؤسّسة بذلك، بتسخير كلّ امكانياتها وتعبئة وتجنيد كفاءاتها البشرية بتدريبهم وتحفيزهم وتوفير لهم ظروف العمل المناسبة، وأيضا من الاقتراحات التي خلصنا اليها نذكر ما يلي:

- ضرورة الاقتناع بأهمّية تطبيق استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.

- يجب تحسين استخدام تخطيط المسار الوظيفي بالمجمع.

- أنّ الوعي بأهمّية تنمية الكفاءات البشرية وأهمّية تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي يشكّل إدراكا راسخا لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين، مما يتطلّب تعبئة كاملة بتدريب وصيانة وتحفيز الكفاءات البشرية وتقوية مختلف اشكال الاتصال الداخلي بينها، والتدريب الجيد يعتمد على إدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتمكين وإجراء الدراسات والأبحاث اللازمة.

الإحالات:

[1] -Pierre Massot- Daniel Feisthammel, **Pilotage des compétences et de la formation**, afnor, France,2005, PP11- 12.

[2] - كمال منصوري- سماح صولح، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد7، جوان2010، ص50.

[3] - خضير كاظم حمود- روان منير الشيخ، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية**، زمزم ناشرون وموزّعون، عمان، 2013، ص79.

[4] -Devos Valérie et Taskin Laurent, **Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace**, Revue Française de gestion, N 156,2005,P95.

[5] - أبو أنس الأنصاري، **تنمية الكفاءات: إدارة الجودة الشاملة**،2015/03/21.
benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195

[6] - نفس المرجع

[7] - أحمد كردي، **تنمية الكفاءات الإدارية**، 2010/11/04، **Kenanaonline.com**

[8] - صلاح عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص207.

[9] - أيمن حسن أيوب، **أثر التعلّم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2، 2013، ص123.

10- أحمد ماهر، **دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص221.

[1] - بسام حجار، العلاقات الاقتصادية الدولية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2003، ص100.